

0-795365

На правах рукописи



Карнаух Ирина Валерьевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(10 Менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Волгоград 2011

Ба. № 58/21-1207
22.09.2011

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Волгоградский государственный университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Русскова Елена Геннадиевна.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Сидунова Галина Ивановна;
кандидат экономических наук
Андреева Алина Владимировна.

Ведущая организация: Новгородский государственный
университет им. Я. Мудрого.

Защита диссертации состоится 13 октября 2011 г. в 13:00 на заседании диссертационного совета Д 212.029.04 при ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» по адресу: 400062, г. Волгоград, просп. Университетский, 100, аудитория 4-01 «А».

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет».

Автореферат диссертации размещен на официальном сайте ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» – <http://www.volsu.ru>.

Автореферат разослан 12 сентября 2011 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, доцент



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790515

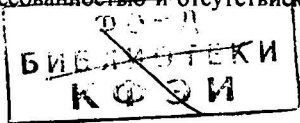
Е.А. Петрова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Особенностью развития мировой экономики со второй половины XX века стало использование знаний в качестве фактора общественного производства, что обеспечило существенный прорыв в области технических и технологических инноваций. Знания имеют разнообразные формы существования и проявления: от разрозненных фактов, специализированных баз данных, технических знаний, навыков и способностей работников до бизнес-процессов и инноваций, которые в комплексе составляют основу интеллектуального капитала предприятия. Его функционирование основано на использовании высокопрофессиональных и личностных характеристик сотрудников предприятия и направлено на производство новых знаний, повышающих эффективность и стоимость бизнеса.

Поскольку в инновационной среде усиливается роль знаний в деятельности предприятия, то возникает необходимость в формировании соответствующей системы управления на микроуровне. Важнейшими задачами процесса управления знаниями являются преобразование индивидуальных, неявных знаний в корпоративные, извлечение новых и обновление существующих, а также формирование организационного контекста, который поддерживает производство и воспроизводство новых знаний. Эффективное применение знаний при производстве новых товаров и услуг превратилось в основное конкурентное преимущество современного предприятия и главное условие его развития в информационном обществе.

В российской экономике внедрение системы управления знаниями на предприятиях сопровождается сложностями экономического, социального и психологического характера. В последние годы отечественные ученые в различных областях науки большое внимание уделяют исследованию теоретических вопросов, связанных с внедрением систем управления знаниями на предприятии и использованием в этой сфере информационных технологий, но на практике этот процесс тормозится слабой заинтересованностью и отсутствием



мотивации как со стороны руководителей, так и со стороны сотрудников предприятия, что снижает его конкурентные преимущества.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена потребностью в дальнейшем изучении формирования системы управления знаниями, а также особенностей ее внедрения на предприятии, что позволит, во-первых, уточнить специфику управления знаниями на микроуровне, во-вторых, разработать алгоритм управления знаниями с определением соответствующих инструментов на каждом его этапе.

Степень научной разработанности проблемы. Предлагаемая в диссертации концепция формирования системы управления знаниями на предприятии разработана на основе положений эволюционной теории, теории экономики знаний и информационной экономики, обоснованных в работах отечественных ученых: О. Богомолова, О. Иншакова, Г. Клейнера, Д. Львова, В. Маевского, В. Макарова, А. Некипелова, А. Татаркина, Д. Фролова и др.

Общефилософская база и основы системного анализа концепции были сформированы в результате изучения работ В. Агеева, В. Афанасьева, М. Кагана, В. Карташова, В. Новосельцева, Е. Русской, В. Садовского и др.

Теоретические и практические аспекты управления знаниями с разной степенью полноты затрагиваются в трудах зарубежных и российских ученых-экономистов и практикующих менеджеров: Д. Андресена, П. Друкера, Р. Качалова, М. Мескона, И. Нонака, З. Румянцевой, Г. Сидуновой, Х. Такеучи, Р. Тиссена.

Проблемам управления знаниями посвящены труды таких зарубежных исследователей, как У. Букович, Ф. Воул, Р. Уильямс, Дж. Харрингтон. Способы оценки стоимости знаний представлены в работах К. Свейби и П. Страссмана.

Особенности и методы управления знаниями на российских предприятиях проанализированы в работах Т. Андрусенко, Т. Гавриловой, А. Гапоненко, В. Дресвянникова, В. Лабкоцкого, М. Мариничевой. Различные аспекты формирования и использования интеллектуального капитала в российских условиях

содержатся в исследованиях А. Андреевой, И. Албегова, Е. Галаевой, А. Добрынина, И. Ильинского, Р. Капелюшникова, Б. Мильнера.

Роль и значение информационных технологий в управлении знаниями представлены в научных трудах А. Калининной, М. Мизинцевой, Е. Петровой и др.

В современной научной литературе по экономике и менеджменту достаточно большое внимание уделяется вопросам управления знаниями на предприятии, но анализ публикаций свидетельствует о том, что чаще всего объектом исследования являются теоретические аспекты его организации. Однако свойственная российским предприятиям фрагментарность системы управления знаниями, ставшая результатом несистемности ее построения, указывает на необходимость ее концептуального формирования и разработки адекватного инструментария.

Недостаточная изученность и степень разработанности проблемы управления знаниями на микроуровне, с одной стороны, и ее научно-практическая значимость для российской экономики – с другой, предопределили выбор темы диссертации, цели и задачи исследования.

Цель исследования — теоретическое обоснование формирования системы управления знаниями на предприятии и разработка инструментария извлечения, анализа и передачи знаний в рамках российских предприятий.

Реализация цели исследования предполагает постановку и решение следующих задач:

- определить место и роль знаний как приоритетного фактора производства;
- исследовать место знания в структуре интеллектуального капитала предприятия;
- охарактеризовать функции и структуру системы управления знаниями на предприятии;
- выявить объективные и субъективные причины формирования системы управления знаниями на предприятии;

- проанализировать особенности и существующие проблемы формирования и внедрения системы управления знаниями на российских предприятиях;
- предложить инструменты управления знаниями на этапах его извлечения, анализа, обмена и передачи.

Объектом диссертационного исследования является формирование системы управления знаниями на российских предприятиях.

Предметом диссертационного исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе создания и функционирования системы управления знаниями на предприятии.

Теоретической основой диссертационной работы послужили фундаментальные теоретические исследования, положения и гипотезы зарубежных и отечественных ученых в области управления знаниями.

Методологическую базу исследования в рамках системного подхода составили исторический, логический, субъектно-объектный и структурно-функциональный методы, а также комплексный экономический анализ, методы сравнения, индукции и дедукции, экспертных оценок, а также приемы научной абстракции, анализа и синтеза.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили аналитические и статистические обзоры; монографии, экспертные оценки и научно-практические разработки отечественных и зарубежных экономистов; материалы, опубликованные в научной литературе, периодической печати и размещенные в справочных правовых системах и информационной сети Интернет; данные Федеральной службы государственной статистики РФ; результаты мониторинга предприятий Волгоградской области, а также фактические данные, собранные автором и введенные в научный оборот в ходе работы над диссертацией.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Знание стало объектом экономической науки со второй половины XX века, когда его роль как фактора общественного производства существенно возросла. Знание – это результат (продукт) познавательной деятельности на основе данных и информации, имеющий практическое применение и обладаю-

щий свойствами умножения, распространения, тиражирования, воспроизводимости в явной и неявной, абстрактной и конкретной, теоретической и практической формах. Трансформация данных и информации в знания зависит от функций экономических субъектов, обуславливая их специфику по иерархическим уровням экономической системы. На предприятии внешняя информация преобразуется во внутренние знания, повышающие ее конкурентоспособность в результате рационального управления массивом знаний.

2. Интеллектуальный капитал предприятия представляет собой интегральное соединение человеческого (неявные знания, интеллектуальные способности, личные знания и навыки работников), структурного (явные знания, бизнес-процессы, базы данных, бренды, IT-системы) и потребительского (связи с потребителями и клиентами, партнерами и конкурентами) капиталов; имеет определенную стоимость, участвует в создании вновь созданной стоимости и оказывает непосредственное влияние на финансовые результаты и рыночную стоимость предприятия.

3. Система управления знаниями на уровне предприятия включает разнообразные формы существования явных и неявных знаний сотрудников, техническую поддержку формализации и движения знаний и уровни его соподчиненности, реализует целевую функцию трансформации своих интеллектуальных активов в материальные ценности на основе технического упорядочения знаний, выступающих специфическим и уникальным ресурсом, определяющим конкурентные преимущества на рынке. Структура управления знаниями должна быть адекватна структуре интеллектуального капитала, что позволит оптимизировать процесс принятия управленческих решений и повысить эффективность функционирования предприятия.

4. Формирование системы управления знаниями на предприятии направлено на создание единого информационного пространства, в котором неструктурированная, несогласованная и разрозненная информация систематизирована на основе информационных технологий, посредством порталов и информационных систем, с использованием методов *Datamining*. *Объективными причина-*

ми ее создания является необходимость: 1) систематизации возрастающего потока информации и данных в условиях инновационной среды и глобализации экономики; 2) повышения качества обслуживания и степени удовлетворения потребителей; 3) снижения транзакционных и общих издержек. К *субъективным* причинам относятся сохранение и актуализация знаний сотрудников; сокращение сроков принятия управленческих решений; преэмптентность знаний. В современных условиях внедрение системы управления знаниями обусловлено ужесточением конкуренции и переходом на ресурсную стратегию управления, частью которой стала стратегия управления знаниями, в которой сочетаются технологии, обслуживающие переход от культуры накопления знаний к культуре обмена ими, новые системы материального и морального поощрения и перспективные бизнес-планы.

5. Внедрение системы управления знаниями на российских предприятиях имеет особенности и проблемы, выявленные в результате проведенного анкетирования руководителей и сотрудников предприятий г. Волгограда:

особенности: 1) отраслевая – преимущественно на крупных предприятиях отраслей машиностроения, металлургии, нефтегазовой промышленности и в органах госуправления; 2) структурная – низкая доля организаций, внедряющих систему управления знаниями; 3) временная – длительный период внедрения; 4) организационно-финансовая – самостоятельная разработка предприятиями системы управления знаниями без привлечения специалистов профильных организаций-разработчиков с целью минимизации издержек;

проблемы: 1) ментальные (восприятие управления знаниями как научной абстракции; сопротивление инновациям; слабая заинтересованность руководителей и наемных работников; недоверие к внешним специалистам по описанию бизнес-процессов; асимметрия информации об опыте внедрения информационных систем; нежелание сотрудников накапливать, передавать и обмениваться знаниями друг с другом); 2) технико-технологические (отсутствие информационных систем класса ERP, адаптированных к российским условиям, и доработка финансового блока лицензированных информационных систем зарубежного

производства с учетом отраслевой специфики); 3) финансово-инвестиционные (длительный срок окупаемости; ограниченность трудовых и финансовых ресурсов); 4) организационные (отсутствие карты компетенций; размытые границы ответственности подразделений).

6. Инструменты управления знаниями в организации целесообразно разграничить в соответствии с его этапами: 1) *извлечение* знаний (групповые и индивидуальные виды работ, аттестация сотрудников); 2) *анализ* знаний (карта знаний, набор компетенций по должностям, оценка и анализ существующих бизнес-процессов (описание «как есть»), проведение операции «тайный покупатель»); 3) *обмен и передача* знаний (преемственность поколений, оптимизация бизнес-процессов (описание «как должно быть»), специальные информационные системы (CRM-, ERP-, SCM-системы), моделирование организации знаний, оптимальной для предприятия).

Научная новизна полученных результатов исследования заключается в следующем:

- дополнена характеристика знаний как приоритетного фактора современного общественного производства, обладающего свойствами воспроизводимости, тиражирования и полиморфизма;

- структурирован интеллектуальный капитал предприятия по содержанию и формам проявления и выделены как части интегрального соединения человеческий, структурный и потребительский капиталы, включающие различные формы знания и выполняющие специфические функции в процессе реализации интеллектуальных активов;

- расширена трактовка управления знаниями на уровне предприятия в результате сочетания специфических подходов: персонифицирующего (интуитивистского) и информационного (технологического), – что позволило определить функцию трансформации интеллектуальных активов в материальные ценности на основе организации знания в дополнение к управлению посредством информационных технологий;

- определены объективные и субъективные причины формирования

системы управления знаниями на предприятии: *объективные* – необходимость систематизации возрастающего потока информации и данных в условиях инновационной среды и глобализации экономики, повышения качества обслуживания и степени удовлетворения потребителей, снижения транзакционных и общих издержек; *субъективные* – потребность в сохранении и актуализации знаний сотрудников, сокращение сроков принятия управленческих решений, ответственность опыта и знаний;

- выявлены ментальные, технико-технологические, финансово-инвестиционные и организационные проблемы внедрения системы управления знаниями на российских предприятиях;

- конкретизирован инструментарий управления знаниями в соответствии с этапами извлечения, анализа, обмена и передачи знаний и предложен вариант его применения для решения проблемы ограничения деловой активности предприятий и определения возможных результатов (выгод).

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке мероприятий и систематизации инструментов в области управления знаниями на микроуровне, позволяющих повысить эффективность функционирования предприятия и снизить степень неопределенности во взаимоотношениях с клиентами, партнерами, контрагентами. Отдельные теоретические положения работы могут быть использованы в качестве учебного материала при преподавании дисциплин «Экономика предприятия», «Экономика знаний», «Инновационная экономика», «Информационная экономика».

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на XI Региональной конференции молодых исследователей Волгоградской области (Волгоград, 2006), на IV Всероссийской научно-практической конференции (Новосибирск, 2009), на XVI и XVII Международных научно-практических конференциях (Новосибирск, 2010), на международных научно-практических конференциях (Саратов, 2011; Белгород, 2011), опубликованы в научных изданиях. Основные положения исследования, обоснованные в дис-

сертации, использованы при анализе результатов мониторинга хозяйствующих субъектов Волгоградской области. Отдельные результаты исследования используются в учебном процессе в ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» при преподавании дисциплин «Экономика организаций (предприятий)», «Менеджмент».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 10 работ общим объемом 2,7 п.л., в том числе 3 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура диссертационной работы предопределена целью, поставленными задачами и подчинена общей логике исследования. Работа состоит из введения, трех глав, включающих шесть параграфов, заключения, списка использованных библиографических источников, девяти приложений. Работа изложена на 187 страницах, содержит 13 рисунков, 11 таблиц.

Во *введении* обоснована актуальность темы исследования, обозначена степень разработанности проблемы, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость, отражена апробация полученных результатов работы.

В *первой главе «Экономические аспекты исследования знаний»* уточнены содержание знаний как экономической категории и его роль в формировании интеллектуального капитала предприятия.

Во *второй главе «Системная организация управления знаниями на микроуровне»* проведен структурный анализ системы знаний на предприятии, рассмотрены причины и определены особенности ее организации.

В *третьей главе «Проблемы и инструментарий формирования системы управления знаниями на российских предприятиях»* определены и проанализированы проблемы формирования и внедрения системы управления знаниями на отечественных предприятиях, разработаны рекомендации по ее совершенствованию с помощью инструментария управления знаниями на микроуровне.

В *заключении* обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы выводы и рекомендации научного и практического характера.

В *приложении* приведена оценка факторов, ограничивающих деловую

активность хозяйствующих субъектов Волгоградской области, содержатся анкеты для опроса респондентов, результаты проведенного анкетирования, документация бизнес-процессов предприятия, таблица модели бизнес-процесса «как есть», схема модели бизнес-процесса «как должно быть».

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Теоретические основы исследования знаний как экономической категории. Знание представляет собой продукт познавательной деятельности на основе данных и информации, имеющий практическое применение и обладающий свойствами умножения, распространения, тиражирования, воспроизводимости в явной и неявной, абстрактной и конкретной, теоретической и практической формах. Именно эти свойства позволяют рассматривать знания как новый приоритетный фактор производства в современной экономике.

Термин «экономика знаний» используется для характеристики такого типа экономики, при котором знания играют решающую роль в создании общественного богатства и являются важнейшим фактором экономического роста и конкурентоспособности. Производство, распределение, обмен и использование знаний составляют основу данного типа экономики, и, соответственно, человеческая деятельность становится источником нематериальных активов.

Экономика, основанная на знаниях, способна к их репродуцированию в виде научной и высокотехнологичной продукции, высококвалифицированных образовательных и консалтинговых услуг. Главный эффект экономики знаний состоит не только в создании знаний как таковых, но и в продуктивном воплощении их в высокотехнологичной продукции. Рассматривая знания в аспекте рыночной экономики, следует подчеркнуть их роль в усилении отличительных характеристик отдельного предприятия, формирующих его конкурентные преимущества.

Трансформация данных и информации в знания зависит от функций экономических субъектов, обеспечивая их специфику по иерархическим уровням экономической системы. В рамках предприятия внешняя информация преобразуется во внутренние знания, повышающие его конкурентоспособность в результате рационального управления массивом знаний.

Знания как основа интеллектуального капитала предприятия. Интеллектуальный капитал предприятия представляет собой интегральное соединение человеческого, структурного и потребительского капиталов, каждый из которых выполняет собственные функции, имеет специфические свойства и формы проявления: человеческий – личные неявные (необъективированные) знания работников, интеллектуальные способности; структурный (организационный) – явные (объективированные) знания, бизнес-процессы, базы данных, бренды, IT-системы; потребительский (клиентский) – совокупность связей со всем окружением предприятия, с потребителями, поставщиками, партнерами и конкурентами.

Управление знаниями дает возможность предприятию трансформировать свой интеллектуальный капитал в материальные ценности и доход, преобразуя организационные, технические и культурные составляющие деятельности предприятия в процессе обмена знаниями между сотрудниками, подразделениями, другими предприятиями. Цель управления знаниями заключается в том, чтобы объединить знания, накопленные предприятием (человеческий и структурный капитал), со знаниями потребителя (потребительский капитал) и использовать их для принятия оптимальных управленческих решений. Обмен знаниями должен быть упорядоченным и управляемым и включать, во-первых, обмен знаниями между людьми, во-вторых, использование информационных систем, позволяющих автоматизировать этот процесс.

Структурный анализ системы знаний на предприятии. Система управления знаниями на уровне предприятия включает разнообразные формы существования явных и неявных знаний сотрудников, техническую поддержку формализации и движения знаний и уровни его соподчиненности, реализует

целевую функцию трансформации интеллектуального капитала в материальные ценности на основе организации знаний. Она нацелена на выявление, сохранение и использование имеющейся информации, опыта и квалификации сотрудников для повышения качества обслуживания клиентов и адаптации деятельности предприятия к изменяющимся рыночным условиям. Система управления знаниями является совокупностью взаимодействующих и взаимозависимых элементов (процессов, баз данных, программного обеспечения, организационных структур и пр.), обеспечивающих выполнение целевой функции.

Структура управления знаниями адекватна структуре интеллектуального капитала и обеспечивает принятие управленческих решений, повышающих эффективность функционирования предприятия. Существуют *персонифицирующий* (интуитивистский) и *информационный* (технологический) подходы к структурированию и систематизации знаний на предприятии. При использовании персонифицирующего подхода больше вероятность уловить неформальные, скрытые знания сотрудников, поскольку особое внимание уделено человеку как носителю знаний и в основу управления знаниями положены мотивация сотрудников и их связи в процессе обмена знаниями на собраниях, тренингах, мероприятиях типа *teambuilding*, путем наставничества и ученичества. Информационный подход исходит из того, что современные предприятия, особенно крупные, накопив огромные объемы данных о клиентах, поставщиках, операциях и многом другом, хранят их в десятках операционных и транзакционных систем в различных функциональных подразделениях и для поиска знаний в массивах данных и их обработки необходимы информационные технологии. Знания в данном случае рассматриваются как точная информация о проблеме. Система, способная дать точный ответ на запрос, является информационной системой управления знаниями.

Применение одного из подходов может дать результат, однако только совокупность данных подходов позволит использовать знания как основной фактор производства и ключевой ресурс повышения конкурентоспособности предприятия.

Причины и особенности управления знаниями на предприятии.

Основным конкурентным преимуществом знания становятся в том случае, если они отражают структуру и природу существующих отношений и процессов, протекающих на предприятии и за его пределами, превращаются в практическое руководство к действию и используются для прогнозирования поведения, регулирования отношений и процессов.

В основе технологий управления знаниями лежит интегральный подход к созданию, накоплению и использованию знаний. Основная цель таких технологий – сделать знания доступными и многократно используемыми на предприятии, что обуславливает необходимость решения задач, связанных с обучением новых сотрудников, объединением знаний разных подразделений, накоплением и распространением их по всему предприятию посредством генерации новых идей.

Формирование системы управления знаниями на предприятии направлено на создание единого информационного пространства, в котором неструктурированная, несогласованная и разрозненная информация определенным образом систематизирована на основе информационных технологий, посредством порталов, с использованием методов Datamining.

Объективными причинами создания системы управления знаниями на предприятии являются необходимость систематизации возрастающего потока информации и данных в условиях инновационной среды и глобализации экономики, повышения качества обслуживания и степени удовлетворения потребителей, снижения транзакционных и общих издержек. К *субъективным* причинам относятся сохранение и актуализация знаний сотрудников, сокращение сроков принятия управленческих решений, преемственность знаний.

Эффективность системы управления знаниями во многом зависит от того, насколько продуктивно используются технологии обмена и распространения знаний и опыта. При ее внедрении первостепенное значение имеют организационные структуры, обеспечивающие переход от культуры накопления знаний к культуре обмена ими. Эффективное управление знаниями возникает только при условии, что пользователи системы не только потребляют информацию,

но и сами пополняют ее собственными идеями и опытом. Если система неэффективна, неудобна в использовании, если в ней не заинтересованы все сотрудники предприятия, она очень быстро прекращает функционировать, что снижает скорость и эффективность принимаемых решений.

Проблемы и особенности формирования и внедрения систем управления знаниями на российских предприятиях. Формирование и внедрение системы управления знаниями на предприятии – это длительный и трудоемкий процесс, состоящий из следующих этапов:

I этап. Определение ключевых проблем функционирования предприятия («узких мест») на современном этапе.

II этап. Анализ факторов, препятствующих разработке и внедрению системы управления знаниями.

III этап. Аудит знаний и выявление приоритетного знания для данного предприятия.

IV этап. Постановка цели и задач системы управления знаниями; создание центра в организации по управлению знаниями.

V этап. Разработка соответствующего инструментария.

Для изучения современной ситуации в части управления знаниями было проведено анкетирование 120 хозяйствующих субъектов Волгоградской области: из них 40 функционируют в сфере производства; 20 – в торговле; 60 – в сфере оказания услуг; среди опрошенных респондентов – 220 руководителей разного уровня и 480 сотрудников. В целях выявления проблем и особенностей, характерных для предприятий Волгоградской области, и более детального их анализа были разработаны анкеты отдельно для руководителей и для сотрудников. По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы:

– респонденты, являющиеся сотрудниками, считают свои знания и умения одним из ключевых факторов успеха предприятия, наряду с такими традиционными, как сырье, технологии, эффективная организационная структура, налаженные деловые связи и отношения, значимость баз данных и IT-систем, и оценивают их выше (29,20 %), чем руководители (9,09 %);

- существенной проблемой для большинства предприятий является взаимодействие с клиентами;
- использование информационных систем более полезно с точки зрения опрашиваемых для улучшения обслуживания клиентов и снижения расходов предприятия;
- на предприятиях отсутствует стратегия управления знаниями, нет ни соответствующего подразделения, ни сотрудника;
- основными факторами, препятствующими созданию системы управления знаниями, являются наличие других более важных проблем, отсутствие заинтересованности, недостаток средств;
- наличие трудностей при обмене знаниями между сотрудниками на предприятиях;
- низкая осведомленность руководителей о системе управления знаниями;
- оценивая формы обмена знаниями, респонденты среди наиболее эффективных и часто используемых способов получения необходимой информации и знаний выделили консультацию коллег своего подразделения, использование баз данных и бумажных носителей.

Наиболее существенные проблемы предприятий с позиции руководителей и сотрудников хозяйствующих субъектов Волгоградской области представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Наиболее существенные проблемы организации

Факторы, ограничивающие внедрение системы управления знаниями в российских условиях, можно разделить на несколько подгрупп: внутренние и внешние; объективные и субъективные.

Внутренние факторы, препятствующие разработке и внедрению системы управления знаниями, связаны с хозяйственной деятельностью самого предприятия и ее персонала. Внешние факторы обусловлены поведением конкурентов, партнеров, клиентов, заказчиков, действием (бездействием) государства, состоянием деловой и экономической среды и инициируют стремление компании к разработке и внедрению системы управления знаниями.

Существенными объективными факторами являются:

- отсутствие алгоритма внедрения системы управления знаниями;
- неразвитая технологическая инфраструктура;
- низкий уровень квалификации сотрудников предприятия;
- нехватка специалистов по управлению знаниями.

Среди субъективных факторов можно выделить:

с точки зрения *руководителей предприятия*:

- отношение руководителей компании к знаниям как к несущественному ресурсу;
- интерпретация системы управления знаниями на предприятии исключительно как процесса внедрения информационных технологий;
- непонимание преимуществ (выгод), которые получит организация в результате внедрения системы управления знаниями, и, как следствие, низкая мотивированность к разработке и внедрению данной системы;
- предыдущий неудачный опыт внедрения системы;

с позиции *сотрудников*:

- неумение сотрудников правильно и четко формировать новые знания, формулировать собственные потребности в новых знаниях, воспринимать и обрабатывать информацию;
- преднамеренное искажение информации сотрудниками организации;
- недостаточная мотивация сотрудников к накоплению, распространению

нию и обмену знаниями с другими сотрудниками.

Внедрение системы управления знаниями на российских предприятиях имеет такие особенности, как:

- 1) отраслевая (преимущественно на крупных предприятиях отраслей машиностроения, металлургии, нефтегазовой промышленности и в органах государственного управления);
- 2) структурная (низкая доля организаций, внедряющих систему управления знаниями);
- 3) временная (длительный период внедрения);
- 4) организационно-финансовая (самостоятельная разработка организациями этой системы без привлечения специалистов профильных организаций-разработчиков).

К важнейшим проблемам, с которыми сталкиваются российские предприятия в процессе внедрения систем управления знаниями, относятся:

- 1) ментальные (неопределенность и безграничность термина «управление знаниями»; сопротивление инновациям; слабая заинтересованность со стороны руководителей и наемных работников; недоверие к специалистам со стороны для описания бизнес-процессов; асимметрия информации относительно опыта внедрения информационных систем и их плюсов/минусов; нежелание сотрудников накапливать, передавать и обмениваться знаниями друг с другом);
- 2) технико-технологические (отсутствие адаптивных к российским условиям ведения бизнеса информационных систем класса ERP и т. п.; отраслевая адаптация и доработка финансового блока приобретаемой лицензированной информационной системы зарубежного производства);
- 3) финансово-инвестиционные (длительный срок окупаемости или неокупаемости проекта; ограниченность трудовых и финансовых ресурсов);
- 4) организационные (отсутствие карты компетенций; размытые границы ответственности подразделений).

Обозначенные выше проблемы функционирования российских предприятий обуславливают необходимость разработки и внедрения системы управления знаниями.

Инструменты извлечения, анализа, обмена и передачи знаний на предприятии. Анализ этапов управления знаниями позволяет выделить три группы инструментов системы управления знаниями: извлечение, анализ, обмен и передачу знаний. Инструменты управления знаниями различаются в зависимости от типа знания (явные и неявные), способов (форм) его представления (графические инструменты: карты знаний, описание бизнес-процессов; технологические: CRM-, ERP-, SCM-системы, модели «Указатель» и «Сокровищница»; текстовые: результаты опросов, интервьюирования, анкетирования, программа «Мемуарник»).

Классификация инструментов системы управления знаниями на предприятии представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Классификация инструментов
по этапам управления знаниями на предприятии**

Этапы	Инструменты
Извлечение знаний	<ul style="list-style-type: none"> – групповые (круглый стол, «мозговой штурм», фасилитация, аттестация сотрудников); – индивидуальные (интервьюирование, наблюдения)
Анализ знаний	<ul style="list-style-type: none"> – разработка набора компетенций по должности; – проведение анкетирования; – оценка и анализ существующих бизнес-процессов в организации (описание «как есть»); – карта знаний; – проведение операции «тайный покупатель»
Обмен и передача знаний	<ul style="list-style-type: none"> – наставничество, производственная практика, ученичество; – оптимизация бизнес-процессов организации (описание «как должно быть»); – специальные программные средства (CRM-, ERP-, SCM-системы); – создание моделей организации знаний «Сокровищница» и «Указатель»; – программа «Мемуарник»

Выбор инструментария зависит от задач, проблем и возможностей конкретного предприятия. Например, для одной организации важно создать эффективное и стабильное коммуникационное поле для взаимодействия между подразделениями; для другой – активировать процессы постоянного сбора и оценки идей и пред-

ложений сотрудников; для третьей – сфокусировать деятельность на создании особых отношений с клиентами.

Проведение диагностических мероприятий (аудита знаний) помогает выявить проблемы, определить и сформулировать основные задачи и на этом основании подобрать эффективный инструментарий.

Так, с целью анализа управления знаниями на российских предприятиях в рамках диссертационной работы была разработана анкета, которая позволяет выявить: ключевые проблемы функционирования предприятия; факторы, препятствующие внедрению системы управления знаниями; формы информационного взаимодействия (в том числе обмена знаниями) и степень информационной асимметрии между сотрудниками, подразделениями; отношение к процессу управления знаниями; приоритетное знание предприятия с точки зрения руководителя и сотрудников. Анализ современной ситуации по Волгоградской области позволил раскрыть роль управления знаниями в решении проблем функционирования предприятий и предложить соответствующие мероприятия и инструменты (таблица 2).

В рамках проведенного исследования были выявлены основные проблемы функционирования российских предприятий и способы их преодоления с помощью системы управления знаниями, а также спрогнозированы результаты и получаемая ими выгода. Реализация представленных в таблице мероприятий и инструментов управления знаниями будет способствовать решению (или смягчению) вышеобозначенных проблем.

Таким образом, осознание выгод и преимуществ, которые может получить предприятие, позволит усилить мотивированность руководителей к внедрению стратегии управления знаниями на предприятии.

Таблица 2

**Мероприятия и инструменты системы управления знаниями
в решении проблем функционирования предприятия**

Ограничения деловой активности организации	Мероприятия в области системы управления знаниями	Инструменты управления знаниями	Результаты (выгоды)
Недостаточный платежеспособный спрос	Анализ качества, оптимизация структуры и ассортимента продуктового портфеля. Проведение сегментации клиентов и выявление целенаправленных маркетинговых мероприятий: дополнительные услуги, подарки, скидки	CRM-система; описание бизнес-процессов	Возможность снижения себестоимости производимой продукции и оказываемых услуг. Снятие с производства нерентабельных товаров и услуг. Выявление сегментов целевых и лояльных клиентов, определение объемов потенциальных клиентов («сарафанное радио»)
Проблемы взаимодействия с партнерами, клиентами	Аудит знаний о клиентах и партнерах, создание и ведение клиентской базы. Выявление потребностей клиентов и отслеживание динамики их изменений. Разработка методики ведения процесса взаимодействия с клиентом, обучение сотрудников	CRM-, ERP-, SCM-системы; составление карт знаний; проведение «круглого стола»; «мозгового штурма»; проведение операции «тайный покупатель»; фасилитация	Выявление причин неэффективности взаимодействия с партнерами. Повышение квалификации сотрудников
Высокие издержки (арендная плата, сырье, материалы, транспортные расходы)	Оптимизация продуктового портфеля и бизнес-процессов организации	описание и анализ бизнес-процессов, ERP-, SCM-системы	Возможность снижения себестоимости производимой продукции и оказываемых услуг. Снятие с производства нерентабельных товаров и услуг. Передача затратных процессов на аутсорсинг (как правило, транспортные услуги, ведение бухгалтерского учета)
Высокая конкуренция	Исследование и заимствование методов конкурентной борьбы других организаций	CRM-, ERP-, SCM-системы; проведение операции «тайный покупатель»	Повышение скорости передачи информации внутри организации. Персонализация, высокий уровень работы с клиентом. Детализация потребностей клиента
Недостаток квалифицированных кадров	Обучение персонала (на месте, в организации) по должностным инструкциям. «Выращивание» собственных кадров. Партнерские отношения с учебными заведениями	аттестация сотрудников; разработка набора компетенций, производственная практика, фасилитация, составление карт знаний; анкетирование	Появление узконаправленных специалистов. Рост престижа компании. Формирование и накопление корпоративной «памяти»
Нарушенное информационное взаимодействие между сотрудниками и подразделениями (информационная асимметрия)	Организация аудита знаний, создание атмосферы доверия между сотрудниками, повышение материальной и моральной заинтересованности в обмене знаниями. Организация вовлеченности сотрудников в процесс коммуникации	описание бизнес-процессов, составление карт знаний; анкетирование, наблюдение, интервьюирование	Возможность снижения ресурсных и временных затрат. Совершенствование взаимодействия с клиентами. Повышение производительности труда. Эффективно выстроены каналы коммуникации между сотрудниками, руководителем и подчиненными; подразделениями (филиалами). Формирование и накопление корпоративной «памяти»

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК

1. Карнаух, И.В. Управление знаниями организации / И.В. Карнаух // TERRA ECONOMICUS. – 2009. – Т. 7. – № 2. – С. 127–129 (0,4 п.л.).
2. Карнаух, И.В. Инструментарий управления знаниями на предприятии / И.В. Карнаух // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. – 2011. – Выпуск 18/1. – № 7 (102). – С. 41–48 (0,5 п.л.).
3. Карнаух, И.В. Проблемы внедрения и реализации информационных технологий в системе управления знаниями на российских предприятиях / И.В. Карнаух // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 2 (15). – С. 138–142 (0,5 п.л.).

Публикации в других изданиях

4. Карнаух, И.В. Экономические параметры и тенденции развития человеческого ресурса / И.В. Карнаух // XI Региональная конференция молодых исследователей Волгоградской области. Волгоград, 8–10 нояб. 2006 г. – Волгоград, 2006. – С. 12–14 (0,1 п.л.).
5. Карнаух, И.В. Сущность и особенности экономики знаний как новой формы социально-экономического развития / И.В. Карнаух // Проблемы экономики и статистики в общегосударственном и региональном масштабе. VI Всероссийская научно-практическая конференция : сб. ст. – Пенза, 2009. – С. 68–71 (0,2 п.л.).
6. Карнаух, И.В. Формирование экономики знаний в современных условиях / И.В. Карнаух // Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции. – Новосибирск, 2009. – С. 45–49 (0,2 п.л.).
7. Карнаух, И.В. Аудит знаний как основной этап внедрения системы управления знаниями на предприятии / И.В. Карнаух // Сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции. – Новосибирск, 2010. – С. 198–202 (0,2 п.л.).
8. Карнаух, И.В. Инструменты извлечения и анализа знаний на предприятии / И.В. Карнаух // Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции. – Новосибирск, 2010. – С. 9–14 (0,2 п.л.).
9. Карнаух, И.В. Этапы внедрения системы управления знаниями на предприятии / И.В. Карнаух // Актуальные вопросы социально-экономического развития в условиях модернизации : материалы международной научно-практической конференции (Саратов, 3 марта 2011 г.). – Саратов, 2011. – С. 152–156 (0,2 п.л.).
10. Карнаух, И.В. Проблемы внедрения системы управления знаниями на российских предприятиях / И.В. Карнаух // Современные проблемы социально-экономического развития России : материалы Международной научно-практической конференции (Белгород, 15 марта 2011 г.) : в 2 т. – Белгород, 2011. – Т. 1. – С. 205–208 (0,2 п.л.).

